



# **Sponsring, ett hot eller en möjlighet**

En utredning över risker inom sponsring

Niclas Borenius

Examensarbete  
Företagsekonomi  
2014

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	11774
Författare:	Niclas Borenus
Arbetets namn:	Sponsring, ett hot eller en möjlighet
Handledare (Arcada):	Carl- Johan Rosenbröijer
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>I denna studie har sponsring av idrott behandlats ur ett riskhanteringsperspektiv. Sponsring behandlas i arbetet som en del av marknadsföringen i företag. Risker och riskhantering är ett område inom sponsring som är outvecklat i jämförelse med andra delar inom samma område och behovet av djupare kunskap inom ämnet är uppenbart. Syftet med arbetet är därför att redogöra för risker med sponsringsverksamhet ur sponsorns, det vill säga företagets synvinkel, samt att underlätta riskhanteringen genom en klarare kategorisering av riskerna. Studien begränsades både genom fokus på problemet ur sponsorns synvinkel och på idrott som intresseområde. Undersökningen begränsades också genom att i huvudsak behandla ämnet på nationell nivå. Informationen som utgör grunden för arbetet erhöles i form av teori baserad på tidigare undersökningar, artiklar och litteratur om ämnet. Syftet med studien har krävt en kvalitativ ansats och som metod har använts analytisk induktion, som tillämpats enligt behov. Datainsamlingen gjordes genom ostrukturerad intervju. Resultatredovisningen baserar sig på information erhållen ur de intervjuer som gjordes. Resultatet är en djupare kunskap om risker och en kartläggning av vilka risker som är aktuella och viktiga för företag att beakta vid sponsringsverksamhet. Studiens resultat kan användas av företag, organisationer eller sponsorobjekt vid planering av sponsring, för att uppmärksamma riskhanteringen som en viktig faktor, och för att underlätta och effektivisera arbetet vid sponsorsamarbete.</p>	
Nyckelord:	Sponsring, marknadsföring, risker, riskhantering, idrott
Sidantal:	60
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Företagsekonomi
Identification number:	11774
Author:	Niclas Borenius
Title:	Sponsring, ett hot eller en möjlighet
Supervisor (Arcada):	Carl- Johan Rosenbröijer
Abstract:	
<p>The focus of this study is to look at sports sponsoring from a riskmanagement point of view. Sponsoring is looked as, as one of many marketing tools in a company. Risks and riskmanagement is a field that has been neglected in terms of developing tools for understanding risks and managing them. At least in comparison to other aspects of sponsoring, the development has been slow. The aim of this study is therefore to find and define risks with sponsoring, from the sponsors point of view. The purpose is also to help make riskmanagement clearer and easier through a division of the risks into categories. The study is limited in a few different ways. This is done by looking at the risks solely from the point of view of the sponsor, not the sponsee. By focusing on sponsoring in the field of sports only, and by concentrating on these risks on a national level, instead of a global approach. The theory was shaped through reading articles, books and earlier studies with a focus on sponsoring activity and risks. The purpose and aim of this study required a qualitative approach and analytic induction was applied as the method of choice. Slightly modified to fit the purpose of the study. Data collection was done through interview. The interviews were unstructured and at times conducted as open discussions to allow for differences in personal experience to show. The result of the study is a deeper understanding of risks and in the risks that are important for sponsors to consider. The result can be used by companies, organisations or sportsmen when planning their sponsoring activities. It highlights riskmanagement as a key factor in decision making and in increasing the positive effect of sponsoring.</p>	
Keywords:	Sponsoring, marketing, risks, riskmanagement, sports
Number of pages:	60
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

# INNEHÅLL

<b>1. INTRODUKTION .....</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Problem .....	9
1.3 Syfte .....	10
1.4 Avgränsning.....	10
<b>2. METOD .....</b>	<b>12</b>
2.1 Kvantitativa och kvalitativa studier .....	12
2.1.1 Kvalitativ forskning.....	13
2.1.2 Intervju.....	14
2.1.3 Urvalsproblematik.....	15
2.1.4 Analys av data .....	16
2.1.5 Tillförlitlighet.....	16
2.1.6 Tillämpning av metod .....	17
<b>3. TEORI .....</b>	<b>20</b>
3.1 Sponsring .....	20
3.1.1 Sponsring i Finland.....	21
3.1.2 Grunder för sponsringssamarbete.....	22
3.1.3 Sponsring som ett marknadsföringsverktyg .....	23
3.1.4 Sponsringens psykologiska effekter .....	24
3.1.5 Effektmätning.....	26
3.2 Risker .....	28
3.3 Typer av risker .....	29
3.3.1 Operativ risk .....	29
3.3.2 Strategisk risk .....	30
3.4 Typiska riskkategorier inom idrott.....	31
3.5 Riskhantering i företag .....	33
3.6 Sammanfattning .....	34
<b>4. RESULTATREDOVISNING.....</b>	<b>35</b>
4.1 Riskområden och typer av risker .....	35
4.2 Grundriskerna för företaget .....	40
4.2.1 Ekonomisk risk .....	40
4.2.2 Verksamhetsrisk .....	40
4.2.3 Risk med imagekontroll .....	41
4.2.4 Kunskapsrisk .....	41
4.2.5 Utnyttjande risken.....	42

4.3	Risker genom sponsringsobjekt och idrottsgren .....	43
4.4	Riskhantering.....	47
4.4.1	<i>Exempel på riskhantering</i> .....	48
4.5	Attraktiva idrottsgrenar .....	49
<b>5.</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>51</b>
<b>6.</b>	<b>Källor .....</b>	<b>53</b>
6.1	LITTERATUR .....	53
6.2	ARTIKLAR OCH ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	54
<b>7.</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>56</b>
7.1	Bilaga 1, Lista på intervjupersoner .....	56
7.2	Bilaga 2, Intervjufrågor och teman (på svenska).....	57
7.3	Bilaga 3, Intervjufrågor och teman (på finska) .....	59

## Figurer

Figur 1. Modell för riskområden.....	39
--------------------------------------	----

# 1. INTRODUKTION

## 1.1 Bakgrund

Ämnesvalet kommer sig av ett genuint intresse för både sponsring och idrott. Som idrottare har jag själv varit involverad i en mängd olika sponsringssamarbeten, både individuellt och via föreningar. Genom kontrakt har jag bundit mig till att representera sponsorn under olika evenemang, presskonferenser etc. och risker bundna till dessa kontrakt är vardag. Också risker med företagens övriga mål som t.ex. direkt synlighet, medienärvaro m.m. kan uppstå. Trots det kunde jag inte komma på ett enda samtal med sponsor eller andra intressenter, där man skulle ha tagit upp frågor gällande risk med ett sponsorsamarbete. Det som undersöktes och diskuterades var möjligheterna och vad som kunde uppnås, vilket är bra och alldeles nödvändigt. Men att inte erkänna att det också finns risker med verksamheten är inte klokt.

Jag valde därför att fokusera på risker och riskhantering inom sponsring. Det visade sig snabbt att det fanns väldigt lite information att hitta och att det verkade vara ett område inom sponsring som inte undersökts just alls. Riskhantering är vardag för de flesta företag, men i detta sammanhang tycktes det inte vara viktigt.

Sponsring är något som har använts sedan länge som ett sätt för företag att öka en produkts, varumärkes- eller företagssynlighet på marknaden. Det handlar ofta om att förbättra företagets image, stärka varumärkeskännedom eller om ett sätt att komma in på en ny marknad med nya kunder.

Sponsring och vad det innebär kommer att definieras i senare kapitel, men det fungerar i praktiken så att ett företag eller privatperson sponsrar ett evenemang, en individ eller något annat med antingen pengar eller med någon form av material. I utbyte får sponsorn t.ex. synlighet i form av att sponsringsobjektet, det vill säga den sponsrade, bör närvara vid företagets evenemang, klä sig i kläder med företagets logo under tävling, träning samt vid intervjuer etc.

Det är alltså frågan om ett utbyte där båda parter drar nytta av varandra för att uppnå sina personliga eller gemensamma mål.

Idén från sponsorns sida är ofta att försöka skapa en association mellan brand, företag eller varumärke och t.ex. en framgångsrik idrottare. Varje gång konsumenten tänker, ser eller på annat sätt kommer i kontakt med denna idrottare, kommer hon samtidigt i kontakt med företaget bakom sponsorobjektet. På så sätt ökar man brandnärvaro och varumärkeskännedomen hos konsumenterna och på marknaden som man vill komma in på.

Denna association kan vara en guldgruva ifall idrottaren är framgångsrik, utåtriktad, beter sig på ett värdigt sätt och är bra med media. Då överförs denna positiva känsla ofta också på sponsorn eller varumärket och samarbetet har gynnat båda parter. Samtidigt kan denna association tänkas bli ett problem för sponsorn ifall det visar sig att idrottaren inte beter sig på rätt sätt, blir skadad och inte kan fortsätta med sin idrottsgren eller det händer något annat som i värsta fall leder till en negativ känsla hos konsumenterna och därmed negativ association med varumärket. Då blir effekten motsatt den man vill ha. Det finns alltså också risker med sponsring och det är dessa som är i centrum för denna undersökning.

En av de kanske mest kända realiserade riskerna i finsk sponsringshistoria är dopnings-skandalen i skid- VM i Lahtis år 2001. Man kunde tro att en sådan kris i finsk idrott som i allra högsta grad påverkade sponsorer och företag som medverkade, skulle leda till en snabb utveckling av riskhanteringen inom området. Så verkar det trots allt inte vara.

Sponsring kan också i vissa fall existera som en form av småskalig välgörenhet, där företaget eller sponsorn inte är ute efter att få något i utbyte, utan enbart vill hjälpa sponsringsobjektet. Detta arbete kommer dock enbart att koncentrera sig på sponsring som ett verktyg för företag i marknadsföringssyfte, där företaget i allra högsta grad är ute efter ett så gynnsamt samarbete som möjligt, för sin egen verksamhets skull.

Arbetet kommer att undersöka de risker som blir aktuella genom att ett företag ingår eller har för avsikt att ingå ett sponsringsavtal.



Risker är ett område inom sponsring som av någon anledning inte har blivit så uppmärksammat som det kanske borde. Risker är något som varje marknadsföringschef bör väga mot de eventuella fördelarna, då det fattas beslut om sponsring. Arbetet kommer att försöka ta upp olika former av risker ur ett företagsperspektiv och strävar efter att få en så djup insikt som möjligt i vilka risker som finns, hurdana dessa risker är till sin karaktär och hur risker uppfattas av företagsledare idag. Studien gör också ett försök i att kategorisera dessa risker. Detta kommer att redogöras för senare i arbetet. Idén är också att försöka skapa verktyg för företag vid val av sponsringsobjekt eller då företag funderar kring sponsring som ett marknadsföringsverktyg.

Arbetet utförs med företaget i centrum, men kan likaså fungera som ett redskap för t.ex. idrottare som söker sponsorer. I och med en djupare förståelse för riskerna som sponsring medför och en insikt i hur företag resonerar kring dessa risker, kan undersökningen ge en fördel då man skall välja möjliga sponsorer eller då en idrottare skall formulera en ansökan om stöd.

## **1.2 Problem**

Sponsring är i allt högre grad en del av företagens marknadsföringsstrategi och summorna som används på sponsring ökar konstant. Om man bortser från några av de närmaste åren som vi levt under lågkonjunkturen som började 2008, kan man konstatera att sponsringen ökat hela tiden i Finland och framför allt internationellt. Samtidigt som sponsring kan vara ett bra sätt att få publicitet för företag och brand, finns det också risker med detta.

Dessa risker är inte alls lika kända hos företagens marknadsföringsledare som kanske möjligheterna eller mervärdet som kan uppnås genom sponsring. Därför kan det lätt hända att det ingås avtal eller avstås från sponsringsmöjligheter på grund av felaktiga uppfattningar om riskernas existens eller art. Därför är en utredning och undersökning av dessa risker betydelsefull för flera företag och kan vara till stor hjälp, både då man formar en marknadsföringsplan för företaget i sin helhet och då man fattar direkta beslut om sponsring.

## 1.3 Syfte

*Syftet med undersökningen är att utreda vilka risker det finns inom sponsring, dela in dessa i riskområden och att definiera vilka typer av risker de är.*

Arbetet skall också ge insikt i sponsring som helhet och vilka eventuella risker som kan uppstå i framtiden. Fokus ligger på sponsring inom idrott. Utöver detta tas riskhanteringen upp som en del av sponsringsverksamheten. Också attraktiva grenar som sponsringsobjekt finns kort beskrivet. Här ligger tyngdpunkten på riskerna och möjligheterna inom dessa grenar.

Arbetet försöker hitta svar på frågor som; vilka risker finns idag med sponsringsverksamhet. Kan dessa delas upp på något sätt för att underlätta riskhanteringen. Vilka risker kommer att vara viktiga att beakta i framtiden. Hur fungerar riskhanteringen i företag i fråga om sponsringsverksamhet.

## 1.4 Avgränsning

Arbetet avgränsas så att riskerna analyseras främst ur företagets synvinkel, det vill säga sponsorns. På det sättet får arbetet ett klart mål och undersökningen blir lättare att planera och genomföra. Samtidigt blir ämnet mindre brett, utan att det på något sätt begränsar användningsområdet.

Trots avgränsningen är det alltså meningen att arbetet, under inga omständigheter riktar sig enbart till sponsorer, utan att det också är till lika stor nytta för de som söker sponsorer, det vill säga möjliga sponsringsobjekt. Det är trots allt de som har uppgiften att söka sponsorer och som ofta blir utan dem, utan att det alltid finns en gedigen orsak till detta. Ofta tycks besluten för sponsring basera sig på känslor och tankar istället för att basera sig på fakta eller klara strategiska mål som gjorts med omtanke. Därför kommer detta arbete också att tjäna sponsringsobjekten genom att klargöra risker för företagen och kanske ge en möjlighet för dem att fatta beslut som kan backas upp med vetskap om vilka risker som finns, hurdana de är eller av att det inte finns några större risker inom deras intresseområde.

Eftersom sponsring inte bara förekommer inom idrott, utan också inom kultur och andra betydelsefulla delar av samhället måste en avgränsning ske även här. Tyngdpunkten i arbetet kommer alltså att ligga på sponsring inom idrott. Däremot görs ingen avgränsning för hurudan gren det handlar om, eller om det är frågan om lagsport eller individuella grenar. Detta för att hitta möjliga skillnader mellan lagsport och individuell idrott, när det är frågan om just risker. Något som också kan vara intressant för både sponsorer och sponsorobjekt.

## **2. METOD**

Under denna rubrik behandlas ämnet metodik och speciellt de delar som är relevanta för just denna undersökning. Metodvalet är helt grundläggande för att en undersökning skall ge godtagbara resultat i vetenskaplig mening, och blir en viktig del av arbetets planering. Vilken metod man använder sig av beror på undersökningens art, problemformuleringen och syftet med studien.

Inom metodteorin delas undersökningar in i två huvudkategorier på basen av det vetenskapliga tillvägagångssättet. Dessa två huvudkategorier är kvantitativ och kvalitativ undersökning. (Hartman, 2004)

### **2.1 Kvantitativa och kvalitativa studier**

Det kvantitativa undersökningssättet betonar att det man undersöker kan observeras och mätas (Hartman, 2004 s.206). Denna metod används ofta i naturvetenskapliga studier där det är uppenbart att resultat och data kan mätas. Resultaten kan redovisas och presenteras t.ex. med hjälp av numeriska värden. Denna typ av studie besvarar frågor som t.ex. "hur många" och "hur mycket" (Hartman, 2004 s.205).

En kvalitativ undersökning är raka motsatsen. Hartman skriver (2004 s.273) om kvalitativ undersökning så här: "Kvalitativa undersökningar karakteriseras av att man försöker nå förståelse för livsvärden hos en individ eller en grupp individer".

Kvalitativa undersökningar försöker alltså förstå människor och hur människor upplever sig själva, andra och olika fenomen. En kvalitativ studie besvarar ofta frågor som varför och på vilket sätt. En kvalitativ studie resulterar alltså i subjektiva fakta, medan en kvantitativ studie nästan alltid är objektiv och resulterar i ett kvantifierat resultat.

### 2.1.1 Kvalitativ forskning

Det finns några olika sätt att se på metoden bakom en kvalitativ studie. Den traditionella synen på forskningsprocessen, som Jan Hartman (2004 s.277) beskriver den, är analytisk induktion. Han nämner även interaktiv induktion som en modernare version och grundad teori som den mest kända.

Analytisk induktion handlar om att försöka samla in data utan att påverka den man undersöker genom teoretiska linjedragningar, och att istället låta den information man erhåller, forma teorin i analysfasen. Man utgår från tre faser som alltid genomförs i samma ordning för att sedan forma teorin. Planerings-, insamlings- och analysfasen. I en undersökning gjord enligt principen för analytisk induktion är analysfasen den sista och den som genererar svaret på den frågeställning man utvecklat i planeringsfasen. I planeringsfasen bör man komma fram med en välformulerad frågeställning där man tydligt och klart beskriver det man är ute efter att undersöka. En välformulerad frågeställning är grunden till en bra studie och ett resultat som besvarar det man vill studera. I planeringsfasen skall man också bestämma hur man på bästa sätt skall få fram ett resultat. De vanligaste sätten i kvalitativ forskning är intervju, observation och dokumentstudier. I detta arbete används intervju som insamlingsmetod. (Hartman, 2004)

Interaktiv induktion är en variant av analytisk induktion, det vill säga ett sätt där man konstant förändrar undersökningen och den teori som frågeställningen baserar sig på, utgående från de data som samlas in. I praktiken låter man alltså datainsamlingen styra undersökningsmetoden och teorins utveckling genom arbetet. De olika faserna genomförs gång på gång genom hela arbetsprocessen. Det leder till att t.ex. intervjufrågorna ändras efterhand som studiens tyngdpunkt ändras. Så håller man på tills man utformat en teori som bäst förklarar problemområdet. (Hartman, 2004)

### 2.1.2 Intervju

En vanlig undersökningsmetod i både kvantitativa och kvalitativa undersökningar är intervju, precis som i denna studie. Skillnaden mellan en kvantitativ och en kvalitativ intervju är att en kvantitativ intervju är strukturerad och standardiserad, medan den kvalitativa intervjun är ostrukturerad och ej standardiserad. Med standardisering menas i vilken mån frågorna är bestämda på förväg och strukturering anger huruvida det finns plats för individuella svar eller om svarsalternativen är givna på förhand. En hög struktureringsgrad betyder att svarsalternativen är så gott som helt givna på förhand och respondenten måste välja mellan de alternativ som finns givna (Hartman, 2004 s.280).

I en kvalitativ intervju är både struktureringsgraden och standardiseringsgraden låg, eftersom man inte direkt vill mäta något speciellt värde utan ofta är ute efter personliga skillnader hos intervjupersonerna.

Intervju som metod kan delas in baserat på hur intervjun är upplagd. Det finns strukturerad, halvstrukturerad och ostrukturerad intervju. I frågan om en kvalitativ studie är det oftast ostrukturerad intervju som används. En ostrukturerad intervju kännetecknas av avsaknaden av färdigt formulerade frågor och svar, för att låta respondenten diskutera ämnet så öppet som möjligt. Denna typ av intervju genomförs personligen med respondenten närvarande, eftersom det också kan vara viktigt för undersökningen att känna till stämningen och sinnesnärvaron hos den som intervjuas. I strukturerad och halvstrukturerad intervju kan frågorna eller enkäterna besvaras per mejl eller via annan korrespondens eftersom svaren ofta är begränsade till angivna svarsalternativ. (Hartman, 2004 s.281)

Med hjälp av den teori som utgör grund för undersökningen gjordes strukturen för frågeställningarna som presenterades för intervjupersonerna. För denna undersökning gjordes en intervjuguide med ett klart mål. Målet var att lyfta fram centrala frågeställningar på ett sätt som ger respondenten möjligheten att öppet diskutera det aktuella ämnet och som samtidigt ger utrymme för personliga åsikter och erfarenheter.

Klara frågeställningar utformades dock på förhand för att effektivera arbetet och för att hållas inom ramarna för den tid som var given för varje enskild intervju. Detta angreppssätt gav också en struktur för insamlingen av data och underlättade således arbetsprocessen i sin helhet.

### **2.1.3 Urvalsproblematik**

Efter att man valt på vilket sätt man vill göra datainsamlingen, bör man göra ett urval, d.v.s. bestämma vem man vill undersöka. Detta beslut måste göras så att dem man väljer som sina undersökningsobjekt skall kunna besvara den frågeställning man gjort. I just denna studie har urvalet av intervjupersoner gjorts på basen av relevant arbetserfarenhet och kunskap inom ämnet. Det var också viktigt att hitta personer som varit involverade i beslutsfattandet på hög nivå inom organisationer. Detta kallas även ändamålsenligt urval (Hartman, s.284).

Problematiken i just denna undersökning, och när det gäller urval för kvalitativ forskning i allmänhet, är att ha rätt antal forskningsobjekt, i det här fallet intervjupersoner. Syftet är här att hitta personer som verkligen kan bidra med information som har relevans för undersökningen. Detta försvåras ytterligare av att Finland är väldigt litet och det finns få personer som verkligen har kunskap inom ämnet. I den här studien användes både ändamålsenligt urval och snöbollsurval. Snöbollsurval innebär att man frågar varje ny respondent om andra intressanta intervjupersoner. Så fortgår processen så att man väljer nästa person som sedan rekommenderar följande. Problemet här blir att personer rekommenderar andra som liknar dem själva i deras tänkande. Då får man ett urval personer med väldigt lika erfarenhet och syn på ämnet, och riskerar att få fram en väldigt ensidig studie (Hartman, 2004 s. 285). Därför har urvalet för denna studie gjorts genom både ändamålsenligt urval och snöbollsurval.

#### **2.1.4 Analys av data**

I analysfasen gäller det att kunna identifiera den information som är intressant och som besvarar den frågeställning man gjort i planeringsfasen. I analytisk induktion görs analysen i två skeden: kodning och tolkning.

Kodning innebär att man försöker organisera materialet så att man får fram det som är intressant. Studien har troligtvis gett en stor mängd information att analysera och det blir därför viktigt att hitta det som är väsentligt. Det gäller att hitta intressanta begrepp och kategorier som underlättar tolkningen av data. Tolkningen görs sedan så att man undersöker de olika kategorierna i relation till varandra, för att hitta hur dessa hänger ihop eller skiljer sig från varandra. (Hartman, 2004 s.287)

Datainsamlingen sker genom användning av bandspelare. Detta för att underlätta analyseringen av data och också för att kunna föra en levande diskussion utan att behöva stanna upp under intervjun för att dokumentera för hand.

Transkriberingen efter intervjuerna är en viktig del av datainsamlingen och ger en möjlighet att gå igenom insamlat material och notera viktiga ämnen och teman som kanske annars glöms. I samband med transkriberingen kan också data analysen påbörjas i form av kodning och kategorisering av data. Denna form av undersökning liknar interaktiv induktion, eftersom insamling av data och analys av data görs samtidigt och omformar varandra. (Hartman, 2004)

#### **2.1.5 Tillförlitlighet**

I intervjuer och observationer påverkas tillförlitligheten mycket av intervjuaren själv. Ju mer erfaren intervjuaren är desto mer tillförlitlig data kan samlas in av intervjuerna. Eftersom det är frågan om tolkning av en intervjupersons svar, kan analysen av svaren bli svår för en intervjuare som inte är van. Enligt Patel och Davidson (Patel et al. 1994) förekommer till exempel bedömningsfel mer sällan hos erfarna intervjuare.



Något som påverkar tillförlitligheten i en intervjustudie är den så kallade intervjuareffekten (Patel et. al, 1994). Intervjuareffekten är en benämning på beteendet och den påverkan intervjuaren har på respondenterna. Det är viktigt att som intervjuare vara neutral och försöka att inte påverka respondenternas svar. Detta leder till ökad tillförlitlighet.

Tillförlitligheten kan ökas i en intervjustudie med att t.ex. ha en extra person närvarande som registrerar intervjun. Då får man ett mått på tillförlitligheten som också kallas interbedömmarrelabilitet. Ett vanligare sätt att öka tillförlitligheten är att använda sig av en bandspelare. Det ger möjligheten att gå igenom materialet flera gånger och försäkra sig om att man uppfattat det viktiga i materialet. Man kan då också kontrollera interbedömmarrelabiliteten när som helst genom att låta någon utomstående gå igenom inspelade intervjuer och be denne att skriva ner viktiga punkter. Denna metod användes också i denna studie och interbedömmarrelabiliteten kontrollerades delvis med hjälp av just en eller flera utomstående kontrollanter. (Patel et. al, 1994)

För att ännu öka tillförlitligheten diskuterades frågeställningarna och frågeguiden med flera personer för att kontrollera och säkra att respondenterna inte kunde missförstå dessa. Det är viktigt att ämnet och frågeställningarna är klara och tydliga. På det sättet får man fram jämförbara svar med stor tillförlitlighet.

### **2.1.6 Tillämpning av metod**

Under rubriken metod har nu kvalitativa studier lyfts fram som en av de två huvudtyperna inom vetenskaplig forskning, och analytisk induktion som ett sätt att utföra denna forskning på. Intervju behandlas som ett av tre tillvägagångssätt för att samla in data i en kvalitativ studie och har alltså använts även i denna studie. Problemformuleringen och syftet med studien är orsaken till att intervju använts som huvud datainsamlingssätt.

Undersökningsarbetet gjordes i tre faser enligt principen för analytisk induktion. I planeringsfasen utvecklades frågeställningarna för undersökningen. Viktiga frågeställningar var t.ex. vilka risker som tas upp i företag då man beslutar om sponsring, delas risker in på något sätt för att lättare skilja på dem, och finns det exempel på när en risk realiserats. Också riskhantering och attraktiva grenar diskuterades. (Bilaga 2)

Insamlingsfasen bestod av intervjuer och arbetet med att kategorisera, koda och tolka materialet började redan under denna fas. Analysfasen och insamlingsfasen överlappade således varandra något. I analysfasen var det viktigt att kunna tolka respondenternas svar och här hjälpte bandspelaren som användes under intervjuerna. Att kunna gå igenom materialet, lyssna och minnas det som sagt var en viktig del av arbetet. Utan en bandspelare skulle analysfasen och hela resultatet troligtvis ha sätt annorlunda ut och små intressanta detaljer kunde ha blivit utanför arbetet.

Ur syftet framgår att studien ämnar utreda vilka risker som finns inom sponsring och definiera olika typer av risker inom sponsring. Vidare formuleras det i kapitlet om avgränsningar att studien görs med företaget som utgångspunkt.

Detta leder till att det, för att kunna identifiera risker ur företagets synvinkel, krävs att företagsledare delar med sig av sin expertis och erfarenhet. Därför valdes intervju som primär datainsamlingsmetod.

Intervjuerna gjordes med ett undantag på intervjupersonernas arbetsplats. Här hade jag inte som intervjuare och undersökare så mycket val, eftersom samtliga intervjupersoner är mycket upptagna och har viktiga arbetsuppgifter som inte ger möjligheten till att förflytta sig någonstans längre bort från arbetsplatsen för detta ändamål. Det var dock viktigt att hitta ett utrymme där intervjun kunde göras helt utan störningar och där intervjupersonen inte påverkades av sina pågående arbetsuppgifter eller kolleger. Därför gjordes intervjuerna i stängda rum, ofta mötesrum, som var reserverade för detta ändamål. Onödigt ljud och andra störningar minimerades. Ett försök gjordes även till att göra intervjuerna före eller efter arbetstid, så att intervjupersonernas tankar möjligast lite skulle kretsa kring de arbetsuppgifter de hade just då.

Ett medvetet val att inte skicka intervjufrågorna åt respondenterna på förhand gjordes. Tanken var att inte göra det möjligt att utforma färdiga och i värsta fall ensidiga svar. Alla hade dock kunskap om ämnesområdet och temat inför diskussionen, vilket gav en möjlighet att förbereda sig och fundera kring ämnet i förväg. På det viset minskade risken för att något väsentligt skulle glömmas bort av respondenterna.

Eftersom det inte i Finland har gjorts mycket undersökning inom ämnet risk och riskhantering inom sponsring, bidrar studien åtminstone till en del till ny data och teori inom ämnet. Därför användes analytisk induktion.

I analytisk induktion formas i det här fallet teorin utifrån den information som fås ur intervjuerna. Man låter alltså inte teorin påverka studien under tiden man fortfarande gör sin undersökning, liksom i interaktiv induktion. I den här studien har analytisk induktion vid några få tillfällen kompletterats med interaktiv induktion för att omformulera vissa frågeställningar. Detta gjordes för att effektivera datainsamlingen och för att göra den mer ändamålsenlig.

### 3. TEORI

Detta kapitel har som uppgift att utförligt förklara och nysta upp begrepp, ord och uttryck som är väsentliga för arbetet, för dess användbarhet och för ämnet i sin helhet. För att fullständigt kunna ta del av undersökningen krävs en djupare insikt i ämnet och det är denna insikt som ger möjligheten att utnyttja undersökningen till fullo.

#### 3.1 Sponsring

*Sponsring är för företag (sponsorn) ett sätt att kommunicera och nå en målgrupp, genom att låna sponsringsobjektets (den sponsrade) positiva image. Sponsringsobjektet kan vara en idrottare, en organisation, en artist, ett evenemang eller annat liknande.*

*Kimmo Lipponen*

Sponsring eller sponsorsamarbete är en del av marknadsföringsstrategin i många företag och verksamheten har sin början i Amerika för drygt femtio år sen. I Amerika började sponsringen ta fart på 1960- talet, genom till exempel olika sponsrade program och evenemang. Detta anses vara början till den moderna sponsringsverksamheten vi har idag. 1960- talet var också en tid då sponsringen började få fotfäste i Finland. Efter att man tagit till sig av det man sett i Amerika, kunde man rätt snabbt implementera samma idé och verksamhet här.

I och med 2000- talet och en allt större användning av sponsring som en given del av företagets marknadsföring har det uppstått ett behov att definiera denna verksamhet och begreppet i sig. Några som har kommit fram med definitioner till begreppet sponsring är bland annat Richard R. Dolphin, Tony Meenaghan och finländaren Kimmo Lipponen som bland annat jobbat som verkställande direktör på Finlands Bollförbund (Finlands Bollförbund, 2013).

Som det står i början av detta kapitel så definierar Lipponen sponsring kort och gott som ett marknadsföringssamarbete mellan ett företag och dess samarbetspartner, medan Dolphin och Meenaghans beskrivningar är något mer komplexa. Vi utgår för enkelhetens skull i detta arbete från definitionen gjord av Lipponen.

Sponsring kan vara en konkurrensfördel liksom vilken annan som helst. En bra produkt, ett bra pris och effektiva distributionskanaler är i dagens läge ett måste och sponsringen blir helatiden viktigare samtidigt som allt fler företag inser hur värdefullt ett gott sponsorsamarbete kan vara. För att ett företag skall fungera bra måste det finnas en affärsidé och en verksamhetsplan som innehåller både vision och mission, och som samtidigt ger en bild av företaget utåt. Det räcker inte med en bra produkt till ett bra pris. Man måste kunna kommunicera detta och mycket mer till företagets inre och yttre intressenter.

Företagets identitet och värden är inbakade i dess verksamhetsplan. För att ett företag skall bli framgångsrikt måste det finnas kunder som känner att det är värt att satsa pengar på företaget och det måste finnas personal som tror på företagets verksamhet och dess värden. Sponsring handlar i första hand om kommunikation och om att vilja kommunicera känslor, värden och budskap åt företagets intressenter, både inom företaget och utåt. Utan att personalen tror på företaget finns det ingen chans att få företagets intressenter att tro på det. Genom ett lyckat sponsringssamarbete kan företaget både skapa och stärka samt lyfta fram sin identitet inom företaget, samtidigt som man kommunicerar den utåt till kunder, samarbetspartners etc. (Alaja, Forssell, 2004)

### **3.1.1 Sponsring i Finland**

I Finland har mängden pengar inom sponsring ökat länge och ökningen fortsätter fortfarande, men efter finanskrisen 2008 blev ökningen svag och år 2012 minskade den totala sponsringen med 3 %. Om man går tillbaka till 90- talet då sponsringen hade funnits i Finland i ungefär 30 år, och man så småningom på allvar hade börjat inse att sponsring var något som kunde användas framgångsrikt för att öka företagets synlighet, kan man konstatera att summorna som användes ändå var minimala i jämförelse med dagens läge. År 1996 gjorde Lipponen en undersökning tillsammans med Jyväskylän Yliopisto och SLU (före detta Suomen Liikunta ja Urheilu, idag Valo) där det framgick att den ungefärliga totala summan som användes på sponsring i Finland var 300-320 miljoner mark, det vill säga ca.63 miljoner euro (Alaja, 2000). År 2012 var den totala andelen pengar som användes på sponsring i Finland 166 miljoner euro varav idrottens andel var 96 miljoner. Det betyder att det skett en ökning på över 100 miljoner euro sedan 1996. Men samtidigt som man använde 300 miljoner mark på sponsring i Finland 1996, an-

vändes ungefär 95 miljarder mark globalt. År 2009 anmälde 44 % av företagen att de minskar sin andel av sponsring, medan bara 11 % anmälde att de tänker göra en ökning (Mainostajien Liitto, 2013). År 2010 var samma tal 25 % respektive 16 %.

Många företag har som avsikt att flytta en stor del av sin sponsringsaktivitet och rikta den allt mer mot ungdomar. I en undersökning gjord 2012 av Mainostajien Liitto, säger hela 37 % av företagen att de tänker flytta fokus till ungdomar på grund av att den allmänna diskussionen kring idrott har fokuserat mer och mer på våld och alkohol missbruk inom idrotten, och detta anses vara en risk. Inget av företagen hade ändå som avsikt att sluta med sponsring helt på grund av negativ publicitet.

### **3.1.2 Grunder för sponsringssamarbete**

Att ingå ett sponsringssamarbete bör i dagens läge (förutsatt att det inte handlar om välgörenhet) grunda sig på en utförlig analys av de företagsekonomiska målsättningarna som företaget har. Sponsring har gått från att vara enbart ett sätt att öka synlighet och varumärkeskännedom till att vara ett komplett marknadsföringsverktyg där företagets målsättning är ökad lönsamhet, genom gott och mångsidigt samarbete med sponsringsobjektet. Ett lyckat sponsringssamarbete är ett sådant som resulterar i att bägge parter mål uppnås genom ett gott förhållande parterna emellan. För både sponsringsobjektet och sponsorn gäller det att hitta en samarbetspartner som bäst passar. Ett gott förhållande blir sedan resultatet av en möjligast väl passande partner. (Masterman, 2014)

Behovet för ett sponsringssamarbete uppstår då det finns ett företag som vill utnyttja möjligheterna som finns inom sponsring och ett sponsringsobjekt som behöver finansiellt eller materiellt stöd för att nå sina egna målsättningar. Orsakerna till att ett sponsringssamarbete kan bli intressant för ett företag kan vara många och olika. Att dela upp målsättningarna i olika kategorier kan hjälpa med att klargöra motiv och viktiga mål (Alaja, 2000). Dessa mål kan t.ex. kategoriseras i fyra olika huvudkategorier enligt följande. Image, produktmarknadsföring, intressenter och övriga mål.

Till den första kategorin som innefattar målsättningar för att förbättra företagets image, hör delmål som ökad företagskännedom, ökad synlighet, samhällsansvar, klarare och förbättrad företagsimage etc. (redigerad Alaja, 2000).

Inom kategorin produktmarknadsföring finns mål som att effektivare nå målgrupper, ökad varumärkeskännedom, nya businessmöjligheter och utveckling av produktidentitet (redigerad Alaja, 2000).

All verksamhet som genom sponsringsavtal strävar efter att utveckla och förbättra förhållandet till samtliga intressenter, har blivit ett av de viktigaste målen inom sponsring. Till intressenter hör t.ex. politiska beslutsfattare, mediafolk, viktiga personer inom näringslivet, egen personal, aktieägare, investerare, återförsäljare, konsumenter och kändisar. (redigerad Alaja, 2000)

Till kategorin övriga mål hör sådant som ofta kan anses som mera subjektiva mål, och strävan till att kanske uppnå mer personliga mål hos t.ex. företagsledning. Till denna kategori hör delvis också sådana mål som styrs av aktuella trender och uppfattningar om vad som är ”in” just nu (Alaja, 2000). Vidare anser T. Bettina Cornwell att direkt ökad försäljning i butiker också är ett av de grundläggande målen för sponsringsverksamhet (Cornwell, 2014).

### **3.1.3 Sponsring som ett marknadsföringsverktyg**

Idrottsmarknadsföring (Sports Marketing engl.) är ett av de snabbast växande områdena inom marknadsföring och kommunikation (Kahle & Riley 2004). Idrottsmarknadsföringen fungerar både som ett sätt att marknadsföra idrott i sig och som ett sätt att marknadsföra företag, produkter och brand med hjälp av associationer mellan brand och idrott. Sponsring som är en jämnt växande del av denna typ av marknadsföring, hör till den senare och använder sig av associationer från idrotten för att stärka ett företags eller ett varumärkes image.

Idén med marknadsföring är att stärka brand och få kunden att göra ett köpbeslut genom att lyfta fram produkters konkurrensfördelar. Det gör man genom och med hjälp av olika marknadsföringsverktyg. Dessa verktyg är t.ex. reklam, pr, personlig försäljning, direktmarknadsföring och nu också sponsringssamarbete (redigerad Alaja & Forssell, 2004).

Ett starkt brand eller ett varumärke har nästan alltid en historia bakom sig som stärker den image man vill att ett brand står för. Sponsring är i bästa fall ett perfekt redskap för att berätta och kommunicera och till och med skapa dessa historier. Idrott i sig är till sin karaktär sådan att den skapar berättelser och historier hela tiden genom nya vinnare, rekord, unga talanger, comebacks osv. Det gäller att få fram budskapet på rätt sätt, i rätt tid till rätta människor och konsumenter (Alaja, Forssell, 2004).

### **3.1.4 Sponsringens psykologiska effekter**

Sport och idrott innefattar unika särdrag som leder till olika mönster av psykologiska reaktioner och känslor. Dessa kräver uppmärksammande av många olika marknadsföringsstrategier och implementering av dem. För att förstå på vilket sätt sponsring genererar ett företag mervärde och värde i sig, måste man ha viss insikt i de grundläggande psykologiska mekanismerna som marknadsföring bottnar i.

John W. Pracejus (Kahle, 2004 s.175) hävdar att det finns sju psykologiska mekanismer genom vilka sponsring kan ha en effekt på konsumenter. Dessa mekanismer är fritt översatt; ren synlighet, överföring av attityd, överföring av image, självanknytning, förknippad storlek, medförd känsla av godkännande och ömsesidighet. Dessa är alla olika sätt på vilka sponsring fungerar. Dessa mekanismer kan vara självständiga men de kan också samverka genom olika former av sponsring och beroende på relationen mellan sponsorn och sponsringsobjektet.

Ren synlighet som den första av de sju mekanismerna, handlar som namnet säger om att man via konstant och upprepad uppvisning av sponsorns brand direkt påverkar konsumenten och förbättrar dess syn på brandet. Upprepad exponering av brand räcker för att förbättra attityder hos konsumenter. Det här är en relativt vanlig strategi hos speciellt



större företag som har råd att använda stora summor till att kunna finnas synlig på många olika ställen samtidigt. Effekten av denna mekanism är också större och starkare då varumärket är mindre känt hos konsumenten. (Kahle, 2004)

Överföring av attityd handlar om att konsumentens attityd till exempelvis en reklam överförs så gott som direkt till brandet självt, utan större behov av medvetet tankearbete (Kahle, 2004; MacKenzie & Lutz, 1989; MacKenzie, Lutz & Belch, 1986). Ju starkare kopplingen mellan det sponsrade evenemanget och varumärket är desto större effekt har mekanismen i sig. Det vill säga om konsumenten känner att det verkligen finns en för denne logisk koppling mellan sponsringsobjekt och varumärke (sponsorn) kommer sponsringsobjektets positiva känsla att överföras effektivare på varumärket i konsumentens ögon.

Överföring av image kan förklaras som ett försök att föra över positiv känsla, personlighet och stämning på ett varumärke (Kahle, 2004; Ryssel & Stamminger, 1988). Detta uppnås ofta bäst genom sponsring av ett evenemang som genererar liknande positiv stämning och känsla, och därför blir en effektiv kanal för överföring av denna image till varumärket. Vid användning av denna mekanism är det viktigt att hitta ett evenemang som bäst beskriver och genererar den känsla som man försöker föra över på varumärket. Det man försöker berätta åt konsumenten är att varumärket är likt ett evenemang eller en idrottare.

Självanknytning är en mekanism där det tänkta resultatet är konsumentens känsla om att ”det här varumärket är likt mig”. För att denna mekanism skall fungera krävs alltså att sponsringsobjektet förnimmer att konsumenten är lik sponsringsobjektet eller delar värderingar och principer med denna.

Mindre företag som av olika orsaker känner behov av att utstråla en känsla av att vara större, använder sig ofta av mekanismen om förknippad storlek. Idén är att konsumenten skall resonera så att företaget som sponsrar detta evenemang måste vara stort för att kunna ha möjlighet att sponsra ett sådant evenemang. Inom branscher som t.ex. försäkring och bankverksamhet kan det vara en fördel att skapa intryck av att vara ett stort fö-

retag. Stora företag utstrålar ofta större ekonomisk säkerhet, socialt erkännande eller andra faktorer som på vissa marknader anses vara mått på kvalitet.

Mekanismen om ökad känsla av godkännande (Implied endorsement, engl.) fungerar genom att konsumenten anser att för att ett företag skall få sponsra ett evenemang, måste detta företag vara okej. Genom denna tankegång ökar alltså konsumentens känsla av godkännande för företaget i fråga.

Den sjunde och sista mekanismen är ömsesidighet. Den fungerar genom antagandet att konsumenten vill stödja, dvs. köpa företagets produkter, eftersom företaget sponsrar evenemang som konsumenten bryr sig om och tycker är viktiga. (Kahle, 2004)

### **3.1.5 Effektmätning**

För att kunna analysera och sammanfatta ett sponsorsamarbete med avsikt att samla kunskap för en eventuell strategi för fortsatt sponsorskap, måste både företag och sponsringsobjekt kunna värdera samarbetet. Sponsringens effekter på företagets försäljning har länge ansetts vara svåra att beräkna och detta är något som företag jobbar med mer och mer.

I samma undersökning av Lipponen där man kom fram till hur stora summor som användes på sponsring i finländska företag år 1996, framgick också att endast 43 % av företagen som har sponsringsverksamhet, mäter resultaten av verksamheten. De som anmälde att de mäter resultaten använde sig för det mesta av en undersökning av företagsbilden och förändring av varumärkeskännedom eller kännedom om företaget i sig. Dessa mätningar går givetvis hand i hand med de mål företagen har med sin sponsringsverksamhet. Om målet har varit att öka försäljningen av någon enskild produkt, kommer sannolikt mätningarna och värderingarna av sponsorsamarbetet att gå ut på att mäta hur försäljningen ökat för just den produkten under, eller efter samarbetet.

Det finns olika sätt att studera effekten av ett sponsringssamarbete och beroende på vad man vill mäta, använder man sig av olika metoder. Kotler lyfter fram tre olika sätt att göra marknadsundersökningar på (Potrykus & Stegervall, 2013). Dessa är räknebase-  
rade mätningar, bokföringsbaserade mätningar och resultatbaserade mätningar. Att mäta till exempel ROI (eng. "return on investment") anses vara en bokföringsbaserad mätning eftersom man gör mätningar utgående från speciella tal som kommer fram ur bokföringen i företaget och resultatet baserar sig på dessa tal.

I dagens företag mäts bland annat medieexponering, medvetenhet och ökad kännedom, intentioner för köp och ökad försäljning. Medieexponering kan mätas genom att till exempel se hur länge varumärket är synligt eller hörs i tv-sändningar, radio och tryckt media. Då man mäter medvetenhet och kännedom kan man se på faktorer som ökat antal unika besökare på företagets hemsida under en viss tid, till exempel under veckan efter lanseringen av ett nytt sponsorsamarbete. Företag gör också ofta enkätundersökningar och till och med intervjuer. (Potrykus & Stegervall, 2013)

Att mäta intentioner för köp kan göras genom att fråga målgrupper som ännu inte äger ett företags produkter huruvida de är intresserade av att köpa. Efter en given tid, till exempel ett år efter att sponsringssamarbetet inleddes, kan man sedan undersöka hur många av dessa som verkligen köpt produkten. Då får man ett mått på hur sponsringen har påverkat försäljningen och samtidigt kan man uppskatta hur försäljningen kommer att påverkas i framtiden.

## 3.2 Risker

Vilka risker finns med sponsringsverksamhet, varför finns risker och hur uppstår dessa? Det är helt avgörande att veta vad företag har som mål med sponsringen och vad det är företagen strävar efter, då man undersöker risker med sponsring. I slutändan är intresset hos företaget att öka sin försäljning och göra vinst. Därför är och bör sponsring vara ett sätt att uppnå detta mål. Så är inte alltid fallet, men detta är utgångspunkten. Således utgör samtliga faktorer som på något sätt kan hindra företaget från att uppnå sitt mål, en risk.

Ett företag som sponsrar någon eller något tar alltid en risk. Den grundläggande risken ligger i eventualiteten av ett negativt resultat av sponsorsamarbete, och detta negativa resultat kan ha ödesdigra konsekvenser för brand, varumärke eller företag också utöver det direkt ekonomiska (O'Reilly & Foster, 2008).

En risk kan definieras som ett potentiellt hot. En risk är med andra ord ett hot som inte ännu realiserats. Risker, sannolikheter och s.k. "risk management", det vill säga riskhantering, är något som investerare jobbar med varje dag för att räkna ut var det lönar sig att investera och var risken är liten i jämförelse med den potentiella vinsten. Dessa begrepp används ofta i företag och har att göra med just investeringar i till exempel andra företag, aktier, fonder mm. Det är frågan om att undvika att en risk blir ett "riktigt" problem eller att minimera den negativa effekten då en risk realiserar, och därmed krävs djupa analyser i förebyggande syfte. Också outnyttjade business möjligheter kan kategoriseras som risker eftersom man riskerar att gå helt miste om en potentiellt lönsam verksamhet. I andra företagsekonomiska sammanhang brukar detta även kallas för alternativ kostnad. I detta kapitel redogörs det för olika typer av risker förknippade med sponsringsverksamhet.

### **3.3 Typer av risker**

Eftersom denna undersökning utreder riskerna kring sponsring och samtidigt ämnar fungera som ett verktyg för kartläggning av risker, är en viktig del av undersökningen att utforma definitioner på risker och dess art samt att komma fram med en kategorisering av risker.

Under denna rubrik delas risker upp i olika typer, för att göra en klar skillnad mellan dem. Inom företagsvärlden gör man skillnad mellan ekonomiska risker, strategiska och operativa risker. Den ekonomiska risken behandlas i ett senare kapitel.

#### **3.3.1 Operativ risk**

Operativ risk är ett begrepp som definieras något olika beroende på vilken form av företag, och vilken form av verksamhet det är frågan om. I stort är operativa risker förknippade med styrandet av ett företags verksamhet, processer och organisation. Det är risker som uppstår genom det faktum att företag använder sig av människor, teknologi och olika processer för att utöva sin verksamhet. (Crouhy et al. 2001)

Då man talar om operativa risker är det ofta interna risker som lyfts fram, men det finns också externa faktorer som klassificeras som operativa risker. Med interna avses sådana faktorer som grundar sig i företagets egen verksamhet och dess processer. Allt det som händer inom företaget och som företaget självt kan kontrollera, är intern verksamhet och riskerna med denna verksamhet kallas då interna risker. Externa risker handlar således om allt det som händer utanför företaget och det som inte kan kontrolleras inifrån.

Alla dessa risker bör uppmärksammas i ett företags verksamhetsplan och ett välorganiserat företag har kapital i reserv i förebyggande syfte och för att trygga verksamheten då en risk realiseras.

Basel Committee on Banking Supervision är en instans inom Bank for International Settlements, vars viktigaste uppgift är att reglera och övervaka bankers verksamhet samt att trygga ekonomisk stabilitet (BIS, 2014). De definierar operativ risk som risk för förlust genom bristfälliga interna processer, människor, system eller genom extern verksamhet och processer. Denna definition gäller speciellt för bankväsendet men kan lika väl användas för företagsverksamhet i stort. Operativa risker kan alltså delas in i interna och externa risker.

Risker som går under benämningen operativa risker och klassas som interna är t.ex. bedrägeri (personal), fel i system eller förluster på grund av teknologiutveckling (internt) och fel i säkerheten på arbetsplatsen. Externa risker är t.ex. skador på fysiska tillgångar och oförutsägbar utveckling av konkurrenters teknologi.

### **3.3.2 Strategisk risk**

Strategiska risker handlar om strategiska beslut och risken med ovisshet och outnyttjade möjligheter (PwC, 2012). Det är risker som uppstår genom ett företags övergripande strategi och strategiska mål (Deloitte, 2013). Strategisk riskhantering är för företaget i grunden ett sätt att söka upp all information som finns om en business möjlighet och väga riskerna för ett beslut mot värdet av det samma.

Strategiska risker kan delas in på olika sätt. Det finns risker med utvecklingen av verksamheten. Det kan då vara frågan om nya marknader, investeringar, nya produkter, service etc. (Metso, 2013). Risker som uppstår genom företagsmiljön både globalt och lokalt. Fluktuationer inom detta område har en stor inverkan på efterfrågan av produkter, ekonomin överlag etc. Marknadsrisker hör också till kategorin strategiska risker. Då är det frågan om efterfrågan av produkter som i sin tur delvis bestäms av låg- och högkonjunkturer, miljöaspekter, strategiska beslut hos konkurrenter, konkurrenskraft mm.

Risker som har med teknologi, miljön och politiska beslut att göra kan i vissa fall även klassificeras som strategiska risker.

### **3.4 Typiska riskkategorier inom idrott**

Eftersom arbetet strävar efter att definiera risker med sponsring och redogöra för vilka idrottsgrenar som är mer riskfyllda än andra, finns det ett behov av att dela in riskerna i kategorier. Det blir också nödvändigt att dela in olika former av sport för att göra skillnad på till exempel lagsport och individuella grenar.

Norm O'Reilly och George Foster gjorde en utredning av risker med sponsringsverksamhet i riskfyllda idrottsgrenar. De delade in olika risker i olika kategorier beroende på om det handlar om individer eller lag, risker som har att göra med idrotten i sig eller risker utanför idrotten, hur riskfylld grenen är, risker med kontrakt och kommersiella mål, risk i samband med anläggningar och politiska risker. (O'Reilly & Foster, 2008)

Följande indelning är ett exempel på hur risker kan delas in. Indelningen och kategoriseringen av risker är gjord med riskfyllda idrottsgrenar som grund och kan därför avvika något från hur det kunde se ut för så kallade normala idrottsgrenar. Trots det tar denna indelning upp de mest väsentliga och fungerar därför väl som ett exempel på kategorisering av risker.

#### **Individuell risk på plan (Operativ risk)**

Till denna kategori hör risker som dopning, minskad motivation, försämrad skicklighet, åldrande, allvarlig skada eller död, problem med hälsa, dåligt beteende, nekande till spel samt fusk och bedrägeri.

#### **Individuell risk utanför plan (Operativ risk)**

Hit hör risker med vadslagning, brottslighet eller anklagelser om brottslighet, huliganism och andra sociala problem (fult språk i media etc.).

#### **Risk inom klubben (Operativ risk)**

Risker på klubbnivå är kollektivt försämrad prestationsnivå, dåligt beteende hos tränare eller annan personal, nekande till spel och dåliga relationer mellan spelare och tränare.

**Risk med idrottsgren (Strategisk risk)**

Gäller dopningskultur, risk för skada, död eller misshandel, risker genom idrottskultur och fans, effekter på allmänheten och förebilder med hög riskfaktor.

**Kommersiella risker och risker med kontrakt (Strategisk risk)**

Sammanhänger med effekt på anhängare, låg popularitet för idrottsgrenen, dåliga ekonomiska beslut och dålig eller ingen kontroll över verksamheten inom grenen, lagen, serien eller liknande.

**Facilitets risk (Operativ risk)**

Har att göra med förlust genom höga byggnads- och fastighetskostnader, dålig försäljning av biljetter, kollaps av teknologi och risk att gamla byggnader blir värdelösa.

**Politisk risk (Strategisk risk)**

Innebär risker med politiska beslut av regeringen, bedrägeri, återbetalning och bojkott av evenemang och tävlingar.

Faktorer som O'Reilly och Foster anser påverka sannolikheten av att risker förverkligas är tid, typen av sponsorobjekt, sponsorns verksamhetsområde, sponsorobjektets status och frekvensen av tidigare förseelser. (O'Reilly & Foster, 2008)



### 3.5 Riskhantering i företag

Riskhantering är inget nytt i företagsvärlden men i sponsringssammanhang är det något relativt outvecklat. Trots det finns det nog grundläggande principer för hur man hanterar risker men de baserar sig ofta på den riskhanteringen som företagen använder sig av i andra delar av verksamheten och den är inte alltid anpassad för sponsringsverksamhet.

I dagens läge finns det en hel del skrivet om sponsring i sig och det finns allt mer information om ämnet. Det har dock skrivits väldigt lite om just riskerna med sponsring. Riskhantering är trots allt något som är bland det viktigaste ett företag bör använda sig av, också när det gäller sponsring. Speciellt då det handlar om idrottsgrenar med hög risk. (O'Reilly & Foster, 2008)

Definitionen på riskhantering låter enligt ENISA (European Union Agency for Network and Information Security, 2014) fritt översatt så här: riskhantering är en process som har som mål att hitta en effektiv balans mellan att hitta ett sätt att förverkliga vinstmöjligheter och att samtidigt minimera förluster och sårbarhet. Och vidare att riskhantering bör vara en del av verksamheten och sträcka sig till alla delar av en organisation, även företagsledningen. Endast genom att göra riskhantering till ett heltäckande instrument och en del av företagsstyrningen kan företag vara säkra på att alla risker beaktas på ett effektivt sätt.

*Ett av de största problemen i Finland när det gäller sponsring, är att den högsta företagsledningen inte deltar i marknadsföringen och brandutvecklingen.*

*Mika Sulin, generalsekreterare på Finlands Olympiska Kommitté*

Processen riskhantering är som bäst en ständigt fortlöpande verksamhet vars olika delar ger företag möjligheten att fatta beslut på basen av en mer heltäckande bild av risker och möjligheter.

### **3.6 Sammanfattning**

Teorin i sin helhet ger en god bas för arbetet och underlättar förståelsen för resultatet, samtidigt som den ger en struktur för studien och senare resultatredovisningen. Teorin lyfter fram sponsring som ett verktyg i marknadsföringssyfte och risker och riskhantering som en del av den normala verksamheten i de flesta företag. Sponsringsverksamheten och riskhanteringen behandlas i teorin mest som fristående och separata helheter. Orsaken är att de flesta företag inte verkar ha riskhanteringen integrerad i sponsringsverksamheten och informationen baserar sig därför på riskhanteringen som en del av den övriga verksamheten i företag.

De olika psykologiska mekanismerna, effektmätningen och marknadsföringens olika mål är alla viktiga delar av teorin och således också studien som helhet, och bidrog till att forma undersökningen och frågeställningarna. I resultatredovisningen behandlas dessa olika delar gemensamt och kopplas till riskerna och den övriga teori som utformats.

## 4. RESULTATREDOVISNING

*De svar som erhöles ur intervjuerna är resultatet av undersökningen och redovisas för i detta kapitel. Resultatredovisningen baserar sig på svar från 6 intervjupersoner. Intervjuerna ägde rum under hösten 2014. Exakta tidpunkter för intervjuerna var följande.*

*Eero Lehtinen, 26.9.2014*

*Mika Sulin, 30.9.2014*

*Klaus Virkkunen, 7.10.2014*

*Ville Peltoniemi, 21.10.2014*

*Silja Lehtinen, 23.10.2014*

*Harry Harkimo, 6.11.2014*

Ur intervjuerna kom det snabbt fram att det finns många olika risker och olika typer av risker, och att dessa risker inte alltid är så lätta att gardera sig mot. De olika riskerna som kom fram under studiens gång kommer att behandlas härnäst. Det kan vara risker som har direkt med företaget att göra eller med själva idrottaren, laget eller grenen, d.v.s. sponsorobjektet.

### 4.1 Riskområden och typer av risker

Riskhanteringen är inte lätt och det krävs djup förståelse för helheter och hur saker och ting hör ihop. Under intervjuerna kom det fram en massa olika risker. Det finns risker med att ingå avtal, ekonomiska risker, risker med sponsringsobjekt, risker med imagekontroll etc. Det som blir viktigt när det gäller riskhantering är att kunna identifiera riskerna och att kunna kategorisera dem eller dela in dem på något logiskt sätt (Mika Sulin, 2014).

*”Företagets risker måste först och främst delas in. Till exempel enligt följande; verksamhetsrisk, ekonomisk risk och risken med imagekontroll.”*

*Mika Sulin, generalsekreterare på Finlands Olympiska Kommitté*

Detta underlättar förståelsen för dem och gör arbetet med riskhantering enklare. Detta var samtliga intervjupersoner ense om. När företaget har en klar bild över riskerna och dess art, kan man börja fundera kring hur man bäst kan tackla eventuella problem som uppstår.

Sponsringsverksamheten i sig räknas till strategiska risker i företagets riskhantering. Detta eftersom samarbetspartners som helhet räknas som en strategisk risk (LokalTapiola, 2014). Att ha sponsringsverksamhet är ett strategiskt beslut och risken blir därför en strategisk risk.

Riskerna med sponsringsverksamheten är här indelade i två områden. Idén är att visa vilka risker eller typer av risker som förekommer i de två områdena och dess koppling till de grundrisker företaget konfronteras med vid all sponsringsverksamhet. Dessa två områden är riskområdet för sponsorobjekt och riskområdet för idrottsgren.

Till riskområdet för sponsorobjekt hör sådana risker som aktualiseras genom valet av sponsorobjekt. Risker som t.ex. dopning, skador eller karriärslut hör hit. Effekten av dessa beror delvis på om det handlar om lagsport, individuell idrott eller evenemang.

Det andra riskområdet är idrottsgrenen och hit hör risker som är grenspecifika eller risker som påverkas av typen av idrottsgren. Till detta område hör t.ex. risken med idrottskultur och fans, skador och politisk risk.

Många av de risker som räknas upp i studien finns dock i bägge områdena, och effekten av dem kan variera beroende på området. De två riskområdena är alltså beroende av varandra och påverkar varandra. Man kan ta cykling som ett exempel. Ett företag kan besluta att ingå ett sponsringsavtal med en cyklist. Det företaget då förhoppningsvis är medvetet om är dopningskulturen inom cykling och historien bakom detta. Det handlar alltså i det här fallet om risk för idrottskultur inom riskområdet för idrottsgren, men i form av dopning. Det finns med andra ord en klar risk med idrottsgrenen i sig. Eftersom företaget har valt att sponsra en cyklist kommer sedan risken för dopning in i bilden även för individen i sig, eftersom det handlar om en uthållighetssport. Det finns alltså en risk med dopning genom riskområdet för sponsorobjekt och genom riskområdet för id-

rottsgren. Båda riskområdena är alltså i detta fall aktuella och kan också påverka varandra.

Ett annat exempel kunde vara risken för skador. I modellen ser vi att skador är listade under båda riskområdena. Här gäller samma logik. En idrottsgren kan vara präglad av skador beroende på grenens art. Det kan vara frågan om t.ex. ishockey där fula tacklingar kan leda till långvariga skador. Men skador är samtidigt en risk på individuell nivå, även i idrottsgrenar där skador inte är lika vanliga. Vilken som helst idrottare kan skada sig även utanför planen och då är risken individuell, d.v.s. en risk i området för sponsorobjekt.

Företagets grundrisker är ekonomisk risk, verksamhetsrisk och risk med imagekontroll. Kunskapsrisken räknas i den här undersökningen också till grundriskerna i ett företag. Riskerna på företagsnivå föreligger oberoende av val av sponsorobjekt, men valet av sponsorobjekt och idrottsgren påverkar dessa grundrisker. Företagsriskerna är automatiskt aktuella i och med att man ingår ett sponsorsamarbete.

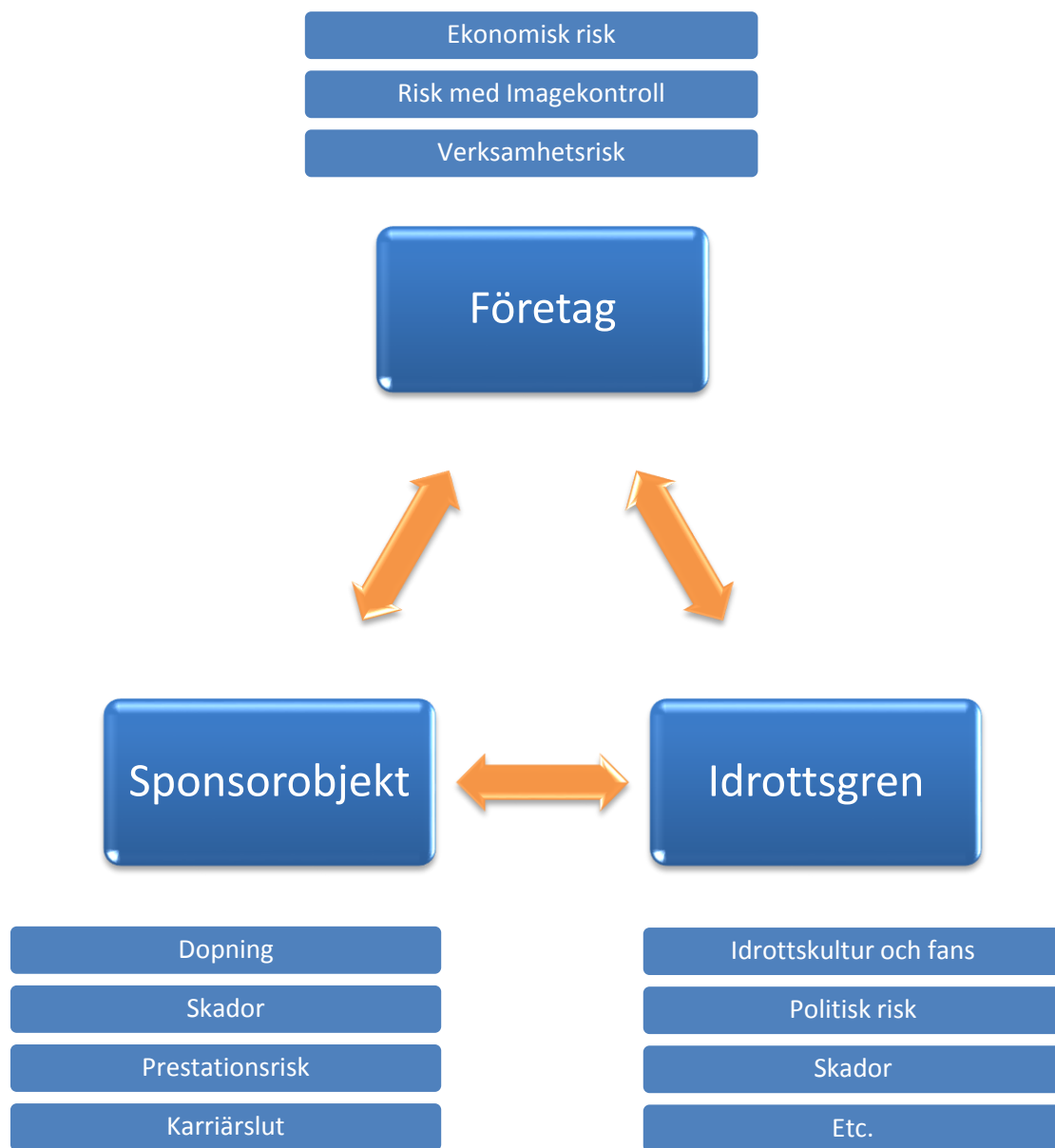
Den ekonomiska risken kan t.ex. öka i fall att ett företag ingår ett sponsoringssamarbete med en riskfylld individ eller idrottsgren. Här kan man ta ishockeyn som ett exempel igen. För några år sedan backade sponsorer ur samarbeten med ishockeylag efter att spelare från dessa lag under flera tillfällen hade börjat slåss under matcher. Sponsorerne ansåg att de inte ville stöda lag som accepterar sådan verksamhet och avslutade samarbeten. Här kunde den ekonomiska risken i värsta fall realiseras genom att man satsat pengar på en verksamhet som måste avslutas och således inte kan bidra till att uppnå de marknadsföringsmål som företaget lagt upp.

Trots den ekonomiska risken för företaget blir ofta risken med imagekontroll den största och svåraste att hantera (Sulin, 2014). I ett sådant här fall blir det viktigt för företaget ofta att försöka se till att inte förknippas med dessa bråk och slagsmål. Det kan då t.ex. göras just genom att helt enkelt avsluta samarbetet och konstatera till media att företaget inte accepterar sådan verksamhet.

Företaget måste här väga för- och nackdelar med att avsluta ett samarbete. Avslutar man samarbetet realiserar den ekonomiska risken men imagekontrollen blir avsevärt lättare. De flesta risker finns alltså inom båda riskområdena och påverkar sedan de grundrisker som företaget tar i och med sin sponsringsverksamhet.

I fråga om risker och riskhanteringen inom sponsring kan man lätt konstatera att allt hänger ihop. En bra riskhantering kan i bästa fall utesluta de flesta riskerna som finns och det kanske bästa verktyget till en god riskhantering är ett kontrakt. Därför blir också risken med kontrakt en av de största och viktigaste att hantera i dagens läge. Risken med imagekontroll kan t.ex. minskas genom ett omfattande och välformulerat kontrakt där dopning, karriärlut, dåligt beteende och till och med skador behandlas. Grundriskerna för företaget minskas alltså genom god riskhantering inom både området för sponsringsobjekt och området för idrottsgren.

## RISKOMRÅDENAS PÅVERKAN PÅ FÖRETAGSRISKEN



Figur 1. En modell för sambandet mellan specifika risker för sponsorobjekt och idrottsgren samt dess påverkan på företagets grundrisker.

## **4.2 Grundriskerna för företaget**

### **4.2.1 Ekonomisk risk**

Kategorin ekonomisk risk är som ordet säger, risken i samband med investerat kapital. Sponsring handlar om att investera kapital i ett sponsringsobjekt för att uppnå olika mål som på ett eller annat sätt har med företagets verksamhet att göra.

Den ekonomiska risken är så till vida enkel att hantera, eftersom den går att försäkra hos olika försäkringsbolag (Sulin, 2014). Det är också enkelt att värdera risken eftersom det handlar om euron och något som lätt går att mäta. Beroende på företagets mål kan man mäta hur mycket ett sponsorsamarbete har genererat vinst eller mervärde. Allt oftare har sponsringen att göra med att förbättra företagets image, men också helt rent ekonomiska mål finns. Här kommer effektmätningen in. Det går att räkna ROI (return on investment) på nästan vad som helst. Om målet är att öka antalet klick på en webbsida, kan man räkna ut hur många klick per investerad euro man fått. Om målet istället är att öka försäljningen av en produkt i någon speciell målgrupp, kan man undersöka hur många i målgruppen som redan köper produkten, och hur många som köpt den efter ett sponsor-samarbete. Då får man ett mått på antalet sålda produkter per investerad euro i sponsor-verksamheten osv.

### **4.2.2 Verksamhetsrisk**

Kategorin verksamhetsrisk innefattar risken företaget tar genom använd tid, arbete och andra icke direkt ekonomiska resurser. Det betyder att det alltid finns en risk med att använda tid och resurser på en verksamhet. Verksamheten kan visa sig vara olönsam och i så fall har den tid och de resurser som använts för verksamheten, använts i onödan, och att det kanske skulle ha varit lönsammare att använda resurserna på något annat. Tid är pengar och det är inte bra för ett företag att använda resurserna ineffektivt. Verksamhetsrisken är i allra högsta grad en operativ risk.



### **4.2.3 Risk med imagekontroll**

Detta är en risk som är speciellt närvarande när det handlar om sponsring, eftersom ett av sponsringens huvudmål ofta är just att förbättra företagets image. Problemet med riskhanteringen när det gäller sponsorns image, är att det inte finns någon som skulle försäkra risken. Man kan inte ta en försäkring för försämrad image hos konsumenterna eller andra intressenter. Det går inte att ringa upp företagets intressenter och be att deras uppfattning om företaget inte skulle ändras i och med att en risk som påverkar sponsorns image realiserar. Därför blir imagekontroll en helt avgörande del av riskhanteringen i just sponsorsammanhang, samtidigt som den är väldigt svår att hantera.

Imagekontroll och risken med det klassas i detta arbete som en operativ risk, eftersom det har att göra med fel eller misslyckanden i interna eller externa processer. Risken skapas också helt enkelt genom mänskliga fel. Imagekontrollen är även svår eftersom sponsringsobjektet trots allt driver en så kallad extern verksamhet som blir svår att hantera inifrån företaget.

### **4.2.4 Kunskapsrisk**

Något som också kom upp i intervjuerna om och om igen var det faktum att många företag inte har resurser, tid eller verktyg att ta reda på och värdera de risker som ingår i ett sponsorsamarbete. Det anser samtliga intervjupersoner vara en av de absolut största riskerna för såväl sponsorn som sponsorobjektet, speciellt i medelstora och små företag. En förutsättning för att kunna förebygga förluster, antingen ekonomiska eller förluster som har med använda resurser eller image att göra, är att man har kunskap om vilka risker som finns.

En stor risk som många medelstora och mindre finländska företag tar, är just den, d.v.s. risken med att utöva verksamhet utan att ha helt klart för sig vad det finns för risker med just den verksamheten. I det här fallet med sponsring. Vi kallar den alltså för kunskapsrisk.

Kunskapsrisken kan klassificeras som en strategisk risk. I kapitlet som behandlar typer av risker står det att strategisk riskhantering i grunden är: ”ett sätt att söka upp all information som finns om en business möjlighet och väga riskerna för ett beslut mot värdet av det samma”. För sponsorn känns det uppenbart att det finns stora risker med att ingå sponsorsamarbeten utan att veta exakt vad man vill ha ut av det, och å andra sidan utan att veta vilka risker det finns med det. Men det är också en risk för sponsorobjektet.

Ett företag som inte har koll på möjligheterna och riskerna från början är en instabil sponsor som kan fatta oförutsägbara beslut när det väl uppenbarar sig risker som man inte varit förberedd på. Från sponsorobjektets synvinkel är det inte ett bra samarbete eftersom det är instabilt och i värsta fall kan leda till att de medel som sponsorobjektet fått i användning genom samarbetet, tar slut. Här skjuter företaget med andra ord sig själv i foten genom att samtidigt göra sig själv oattraktiv som sponsor. På grund av denna risk blir samtidigt risken med kontrakt större. Det gäller att veta exakt vad man kommer överens om, så att man senare kan hänvisa till kontraktet vid behov.

#### **4.2.5 Utnyttjande risken**

I en av intervjuerna sade elitseglaren Silja Lehtinen att *”den största och vanligaste risken för företaget är att inte utnyttja samarbetet effektivt”*. Hon fortsatte med att konstatera att en bra regel för företag är den att använda dubbelt mer kapital på utnyttjande av samarbetet i jämförelse med vad man betalar sponsorobjektet. Det gör väldigt få företag. Istället för att utnyttja de många möjligheter som en sponsringsverksamhet ger, satsar företag nästan bara på direkt synlighet. Här ligger problematiken i det som tidigare nämndes, d.v.s. att sponsringen och marknadsföringen överlag inte behandlas på alla nivåer i företaget, ledningen inkluderat, utan besluten fattas av marknadsföringsavdelningen och marknadsföringschefen som delvis kan vara isolerade från den övriga verksamheten (Sulin). Det finns alltså ingen på högre nivå som kontrollerar eller bestämmer vad sponsringen skall bidra med eller hur den skall utnyttjas (Eero Lehtinen, Silja Lehtinen, 2014). Det leder till att man endast gör det nödvändiga och det som ”ser bra ut”. Detta är en operativ risk.

### 4.3 Risker genom sponsringsobjekt och idrottsgren

Dessa blir aktuella vid val av typen av sponsringsobjekt. Riskerna och de olika kategorierna inom riskområdena skiljer sig något från varandra. T.ex. är riskerna med lagsport något annorlunda än riskerna med individuell idrott. Speciellt effekten av riskerna är olika. Inom riskområdet för idrottsgren finns sedan risker som är typiska för olika idrottsgrenar, oberoende av om det är frågan om evenemang, individuell idrott eller lagsport.

De fyra första riskerna som räknas upp härnäst är risker som i detta arbete karaktäriserats som externa operativa risker. Dessa risker har alltså att göra med sponsorns externa verksamhet genom människor och processer och är därför också svåra att hantera. Dopning, dåligt beteende och fusk är risker som det genom kontrakt går att skydda sig mot, medan risken för skada blir svår att kontrollera.

**Dopning** är en risk som man i Finland inte trodde var särdeles aktuell förrän dopnings-skandalen i Lahtis 2001. Efter det har såväl sponsorer som idrottare och ”vanliga” människor förstått att dopning är en del av idrott på toppnivå. Inte i alla grenar, men i många. Dopning är fortfarande en stor risk inom flera idrottsgrenar, t.ex. cykling, medan dopningsrisken inom ishockey inte existerar nästan alls (Harry Harkimo, 2014).

**Skador** är en annan vanlig risk som finns ständigt närvarande när det gäller toppidrott. Kroppen påfrestas så mycket under så långa tider att det skulle vara ett under om inte idrottare skadade sig alls. Skador är i sig omöjliga att hindra fullständigt, men ur sponsorns synvinkel finns det nog olika sätt på vilka man kan hantera risken med skador. Riskhantering ur sponsorns synvinkel kommer vi in på i ett senare kapitel.

**Dåligt beteende** på plan, utanför plan, under eller efter en idrottsprestation är en risk. Risken i det här fallet har att göra med idrottarens eller lagets image och således indirekt på sponsorns image. Ett bra exempel är Luiz Suárez, fotbollsspelaren som bet en motståndare under fotbolls VM i Brasilien i somras. Suárez var mitt i kontraktförhandlingar med FC Barcelona och incidenten sågs inte som bra publicitet. FC Barcelona meddelade att de kräver en formell skriftlig ursäkt av Suárez innan något kontrakt kunde skrivas. Detta förmodligen för att skydda lagets och därmed sponsorernas image.

**Fusk och bedrägeri** är en risk som också varit aktuell i Finland i och med spelfixandet av fotbollsmatcher i mitten av 2000- talet. Fotbollslaget AC Allianssis dåvarande verkställande direktör Olivier Suray, erkände att lagets matchresultat hade manipulerats. Detta blir samtidigt en risk för både laget, serien och hela sporten, inte bara sponsorn (Ville Peltoniemi, 2014). Det eftersom människors syn på ett lag eller en spelare i en serie ofta bidrar till synen på idrotten som helhet. Allt hänger ihop.

**Kontrakt** görs för att ha överenskomna saker svart på vitt och för att skydda sig mot plötsliga förändringar. Risker med kontrakt går under benämningen operativa risker. Mer specifikt är det en intern operativ risk. Risken här ligger i att kontraktet inte omfattar allt nödvändigt. Kontrakt har i sig direkt att göra med riskhantering som behandlas i ett senare kapitel. I kontraktet skall också lyftas fram på vilket sätt sponsorn och sponsorobjektet kan och får utnyttja varandra. Kontraktet är en av de viktigaste delarna i frågan om riskhantering på alla nivåer. Det gäller för företaget att ha med allt väsentligt i varje kontrakt som skrivs. En risk för både sponsor och sponsorobjekt är att det inte står skrivet hur båda parter ämnar utnyttja samarbetet. Det kan leda till att båda parter blir missnöjda och i värsta fall till att samarbetet anses ofruktbart och avslutas.

*"Det måste sättas med i kontraktet så sponsorn vet vad de får och vi som sponsorobjekt vet vad vi skall ge. Då brukar de fullfölja kontraktet och därför är det inte en så stor risk att de inte utnyttjas."*

*Harry "Hjallis" Harkimo, affärsman*

**Prestationsrisk** klassificeras här som extern operativ risk. Det är risken med att sponsringsobjektet inte uppfyller de förväntningar som ställts, antingen av sponsorn eller av allmänheten. Även denna risk kan man minska genom god riskhantering. Riskhanteringen här handlar om att flytta fokus från enstaka prestationer till den helhet som idrottaren utgör. Allt behöver inte handla om att prestera, utan företag kan också berätta historien om vägen tillbaka från ett hårt bakslag. Man kan berätta om idrottaren och lyfta fram att det handlar om en människa som gör misstag, presterar dåligt men som kommer tillbaka och ger allt för att vinna (Sulin, 2014).

Då tar man bort prestationsrisken, men kan ändå uppnå samma positiva effekt med sponsringen. Det här är någonting som företag gör mer och mer i just riskhanteringsyfte.

**Karriärslut** är en risk som man oftast kan förutse och som blir en mer och mer närvarande risk ju äldre sponsorobjektet blir, i fråga om en individuell idrottare. Även här finns dock undantag och risken med karriärslut är inte alls så lätt att hantera. Risken klassas som extern operativ risk.

Ett bra exempel på ett plötsligt slut på en talangfull karriär är Laura Lepistö. Hon slutade sin väldigt lovande karriär i konståkning som 23 åring, för att koncentrera sig på sina studier. Något som kom som en överraskning för de flesta. Silja Lehtinen som tog OS brons i segling 2012, avslutade också sin karriär plötsligt efter att hon först bestämt sig för att fortsätta.

**De värden sponsorobjektet representerar** blir en risk ju längre bort företagets värden är från objektets. Sponsorn tar en stor risk ifall man endast är ute efter synlighet och inte beaktar företagets värden i förhållande till objektets. Ju mer de sammanfaller, desto mindre blir risken och riskhanteringen lättare. Att välja ett sponsringsobjekt som delar de företagsvärden som sponsorn har är ett effektivt sätt att utöva imagekontroll på. Detta är en strategisk risk eftersom valet av objekt måste basera sig på objektet och företaget har gemensamma värden.

Risken med **sociala medier** är något som inom den närmaste framtiden måste beaktas i allt högre grad. Respondenterna kommenterade att det är en väldigt svår risk att hantera. Ensamtillstånd eller användartillstånd till bilder eller idrottare t.ex. är väldigt svårt att kontrollera och man rör sig inom en grå zon som inte riktigt är utforskad ännu. Risken här är dessutom väldigt stor, eftersom en bild snabbt kan nå miljontals människor globalt. Detta ansågs vara ett av de nästa stora stegen som måste tas inom riskhantering. Risken med sociala medier är samtidigt en intern och extern operativ risk.

**Idrottskultur och fans** är också en risk. Den kan i många fall klassificeras som en strategisk risk. Ofta är idrottskulturen känd på förhand och det gäller att fatta beslut om företagets värden och övergripande strategiska mål kan uppnås via en sådan idrottskultur.

Det är ett medvetet beslut. Trots det måste nämnas att kultur också är något som lever och ändras. Därför blir också den här risken svårare att hantera.

I fotbollen finns många exempel på när denna risk realiseras. Våldsamheter på och utanför plan har i värsta fall lett till dödsfall och stora sanktioner för klubbar och organisationer. Idrottskulturen har också att göra med spelarna och idrottarna. Cykling till exempel har länge haft en stämpel som en oren sport, i och med en massa dopningsfall under årens lopp.

**Politisk risk** är något som kanske mer sällan kommer in i bilden när det gäller sponsring, men som nu är väldigt aktuell genom ishockeylaget Jokerit som gått med i den ryska KHL ligan. Den stora risken ligger i att politiska beslut som orsakas av spänningar mellan länder kan påverka både sponsorn och sponsorobjektet (Harkimo, 2014). Politisk risk hör till kategorin strategiska risker. Harry Harkimo nämnde just den politiska risken i fråga om risker med ishockeylaget Jokerit och dess sponsorer.

*”Största risken från Jokerits synvinkel är att den där politiska soppan i Ryssland blir så stor att vi inte kan fara dit o spela. Det är inte troligt, men om det skulle bli något krig eller liknande så...”*

*Harry ”Hjallis” Harkimo, affärsman*

Det finns också äldre exempel på när denna risk blivit aktuell. Olympiska spelen i Moskva 1980 bojkottades av totalt 47 länder. Den officiella orsaken sades vara kriget i Afghanistan som drevs av Sovjetunionen. Också följande olympiska spel som hölls i Los Angeles blev föremål för bojkott. Den gången var det 14 länder som inte deltog på grund av politiska skäl.

Om inte annat så är ju den realiserade risken för sponsorer i dessa fall helt enkelt den att synligheten och möjligheten att påverka konsumenter och andra intressenter minskar nämnvärt. Om sponsorn har förberett en global kampanj för att påverka konsumenter i flera olika länder och 47 länder plötsligt inte kommer, blir effekten avsevärt mindre än önskat.

## 4.4 Riskhantering

En effektiv riskhantering kommer sig av ett gott samarbete, sponsor och sponsorobjektet emellan. Riskhanteringen, liksom allt i sponsringsprocessen, bör vara något som finns på bordet från första början, säger Mika Sulin. Det bör vara en öppen diskussion mellan alla parter och allt som ingår i paketet skall beslutas om tillsammans (Sulin, 2014).

En del av riskhanteringen är att alla faktorer, med högre, lägre eller ingen risk alls, tas upp och granskas. Sedan fattas besluten gemensamt, med alla involverade parter närvarande. Arbetet med riskhantering börjar direkt när man fattar ett beslut om sponsringsverksamhet. Innan beslut om samarbete eller val av objekt, bör företag se över de ekonomiska ramarna för samarbetet. Hur mycket har man råd att investera. Sedan gäller det att reda ut de icke ekonomiska resurserna företaget har. Dessa är viktiga för att veta hur utnyttjandet och riskhanteringen av samarbetet kan genomföras. Efter det bör man se över imagekontrollen. Imagekontrollen är något som bör styra företaget i val av sponsorobjekt. För att göra imagekontrollen enklare och säkrare, skall objektet ligga så nära företagets värden som möjligt. Ju närmare företagets värden objektet är, desto mindre är risken.

Seglaren Tuuli Petäjä- Sirén och Kone lyftes fram som ett perfekt exempel på en god imagekontroll. Tuuli är anställd av Kone och skriver sin magisteravhandling åt företaget. Grenen segling ligger nära företagets grundvärden och objektet är integrerat i företaget. Med andra ord har Kone maximerat sin kontroll över objektet och imagekontrollen blir därför avsevärt mycket lättare, samtidigt som möjligheterna att utnyttja objektet ökar (Sulin, 2014).

Stora företag i Finland tar riskhanteringen på större allvar och inser att det är nödvändigt att inte bara känna till riskerna utan att också kunna reagera på en situation där risker realiseras (Harkimo, 2014).

#### 4.4.1 Exempel på riskhantering

Till riskhantering hör inte enbart att förebygga risker, utan också att kunna reagera på realiserade risker. På Veikkaus Oy har man tagit riskhanteringen på allvar och gjort en så kallad ”krisplan” för situationer där en risk realiserar. Denna plan var mer eller mindre ett direkt resultat av fotbollsskandalen som nämndes tidigare, där AC Allianssi hade gjort sig skyldigt till spelfixande d.v.s. manipulering av spelresultat.

Veikkaus är ett kapitel för sig, eftersom det ägs av staten och sponsring förekommer inte på samma sätt som i andra företag. Veikkaus ingår avtal med idrottsförbund och inte direkt med enskilda idrottare eller lag. Det betyder samtidigt att det är i Veikkaus intresse att behålla en god image för hela grenen, inte bara ett lag. Samtidigt ökar också risken att människor på olika håll och på olika nivåer, t.ex. från olika föreningar och förbund har olika åsikter om saker och kommer med utlåtanden som inte är konsekventa. Det leder till en enda stor röra, som blir svår att hantera. Här är därför imagekontrollen väldigt svår. Därför har det gjorts en klar plan för hur man går till väga i en sådan situation. (Peltoniemi, 2014)

Planen i all sin enkelhet går ut på att man gjort klart på förhand hur kommunikationen går till vid en situation där en risk realiserats. Det finns ett fåtal personer, inom varje organisation som ”krisen” berör, som kontaktas och som sedan sköter kommunikationen vidare inom sin respektive organisation. Samtidigt fungerar de personer som de enda personerna som uttalar sig offentligt om det som skett. Dessa personer har klart för sig vad som skall sägas på förhand och vad som bör undvikas. Det viktigaste är dock att kommunikationen utåt är konsekvent. På det sättet undviker man att situationer blir värre än de behöver vara och i bästa fall kan man dämpa den negativa effekten på image både bland sponsorer och för hela grenens del. (Peltoniemi, 2014)



## 4.5 Attraktiva idrottsgrenar

I fråga om de mest attraktiva idrottsgrenarna var respondenterna rätt bra överens, men det är inte fullt så enkelt. De objekt som passar in och fungerar bra ihop med företagets mål och värden är automatiskt attraktiva (Klaus Virkkunen, Harkimo, Sulin, 2014). Ur sponsringssynvinkel är dock idrottsgrenar som intresserar allmänheten de som blir intressantast även för företag. Sådana idrottsgrenar är i Finland ishockey, fotboll, friidrott och skidåkning. För det enskilda företaget är det dock väsentligt att först kunna identifiera sin egen målgrupp för sin marknadsföring. För att göra det måste man gå ut och fråga kunderna vad det är som intresserar dem. Det kan man göra genom olika undersökningar per telefon, e-post eller på internet (Virkkunen, Sulin, 2014). Här kommer man igen in på frågan om kunskap. Det gäller för företag att ha klart för sig till vem man vill rikta sin marknadsföring och varför. Ett företag med konsumenter som är unga måste t.ex. ta i beaktande att dessa är mer och mer intresserade av sådana grenar som kanske inte ens har officiell status som idrottsgren i traditionell mening. Det kan vara frågan om skridsko- cross där man åker ner för en isbana så fort som möjligt, eller terräng cykling (mountain biking eng.) där man försöker ta sig fram i svår terräng eller ner för berg. Red Bull är ett bra exempel på brand som vill synas i just sådana grenar. Det handlar mer och mer om så kallade extreme grenar när det gäller unga konsumenter. Däremot är lite äldre konsumenter fortfarande intresserade av skidåkning, friidrott och andra mer traditionella idrottsgrenar.

Var konsumenten eller intressenten man försöker påverka finns geografiskt och kulturellt, har också en betydande roll. Det påverkar t.ex. människors värden och uppfattningen om vad som är viktigt. Flera av respondenterna hävdar t.ex. att då man jobbar från företagets huvudkontor i huvudstaden är det lätt att glömma bort att många av konsumenterna bor i fullständigt olika miljö och har delvis olika syn på samhälle och omgivning. Också personliga intressen formas av omgivningen.

En allt mer växande trend är att försöka höja sin profil genom fokus på ungdomar och idrott som tar samhället, miljön och omgivningen i beaktande. Samhällsansvar och miljöaspekter är något som uppmärksammas mer och mer av människor och det gör att företag måste anpassa sig.

Seglingen lyftes här fram av flera intervjupersoner som en gren där dessa aspekter åtminstone till synes är konkurrensfördelar. Risken med segling är att verkligheten inte helt och hållet stämmer överens med det goda ryktet.

*”När vi talar om segling på elitnivå är verkligheten den att ett rätt stort koldioxidavtryck hör till grenen”*

*Eero Lehtinen, jordenrunt seglare och författare*

Om man tittar närmare på stora seglingsevenemang och logistiken bakom kulisserna ser man realiteten. Fler motorbåtar än segelbåtar på havet, eftersom tränare, domare och i viss mån även åskådare måste fås ut på havet. Alla båtar (både motorbåtar och segelbåtar) skall sedan efter tävlingen köras på trailer till nästa tävling på andra sidan Europa, eller i värsta fall till andra sidan jordklotet. Seglarna och tränarna flyger tvärs över jorden fram och tillbaka mellan hemland och träningsort för att kunna träna på de bästa ställena och för att vara hemma mellan träningsläger och tävlingar. Med hänsyn till ett miljötänk är detta en av seglingens största utmaningar ur ett sponsringsperspektiv. Om någon börjar titta närmare på vad som egentligen händer bakom kulisserna är grenen illa ute och sponsorer sätter snabbt sina pengar på något mer hållbart (E. Lehtinen, 2014).

## 5. DISKUSSION

Studien har varit väldigt intressant att utföra och har gett en vidare insikt i ett ämne som intresserat mig sedan länge. Resultatet av undersökningen gav, precis som det var menat, en djupare bild av och förståelse för de risker som finns. Också begreppet riskhantering inom sponsring nystades upp och belystes av intervjupersonerna. Ur intervjuerna kom det fram många specifika risker, men också olika typer av risker. En modell där riskerna för det första delades in i kategorier och för det andra delades in på olika riskområden gjordes också. Det var också ett klart mål med studien att klargöra hur riskerna möjligen skiljer sig från varandra. Således tycker jag att studien uppfyllt syftet och frågeställningarna som utarbetades i början av undersökningen väl. Meningen var också att påvisa risker som har blivit aktuella nyligen och som kommer att få en större betydelse i framtiden. Risken med sociala medier lyftes här fram som ett potentiellt stort problem framöver.

Av syftesbeskrivningen framgick även att arbetet försöker besvara frågan; hur och på vilka premisser företag fattar beslut om sponsring. Det visade sig väldigt svårt att få ett svar på den frågan. Efter att ha frågat och studerat respondenternas svar antar jag att en del av sanningen är att företag kanske inte fullt ut vill dela med sig av den typen av information. Gott beslutsfattande är givetvis en konkurrensfaktor i sig, och precis allt vad besluten i sista hand baserar sig på, vill kanske inte företag berätta. Här kommer man in på ett av problemen med resultatet och mer exakt på resultatens tillförlitlighet. Jag antar dock som undersökare att personerna i intervjuerna talar sanning och baserar således mitt resultat på det. Men samtidigt måste man erkänna att det finns en risk att fallet inte alltid är så. Detta är en av orsakerna till att jag inte enbart valde att intervjua personer från företag som direkt jobbar med sponsring. Jag valde också agenter och andra som jobbar inom området, men som inte har ett direkt motiv att dölja viss information med relevans för studien.

Jag kände genom hela arbetsprocessen att det finns en hel del att utforska inom ämnet jag valt. Risker och riskhantering är, som jag ofta konstaterar i texten, något som är relativt outforskat och rent ut sagt försummat av många i Finland. Detta gäller speciellt för små och medelstora företag.

Jag tror många företag skulle kunna gynnas av en handbok där risker och riskhantering tas upp, men där också möjligheterna, beslutsfattandet och utnyttjandet av sponsorsarbeten kunde redogöras för. Allt i ett paket. Som konstateras i denna undersökning är just kunskapen eller rättare sagt okunskapen om både möjligheter och risker något som hindrar företag från att bedriva sponsringsverksamhet och som, även då avtal ingåtts, leder till dåligt utnyttjande av alla de möjligheter sponsring i bästa fall kan bjuda på.

Något som jag ytterligare tror att är ett område inom sponsring som kunde utforskas närmare och som speciellt företag skulle uppskatta, är risker kopplade till sociala medier. Sociala medier är för det första ett ganska nytt verktyg som används mer och mer i just marknadsföringssyfte och därmed även sponsring, och för det andra är det ett väldigt svårt område att hantera. Detta kunde kanske därför vara ett ämne för vidare forskning, t.ex. inom ramen för en magisteravhandling.

## 6. KÄLLOR

### 6.1 LITTERATUR

Alaja, Erkki. 2000. Arpapelä – *Urheilumarkkinoinnin käsikirja*. Suomen Urheilumuseo-säätiö.

Alaja, Erkki & Forssell Christina. 2004. *Tarinapelä – Sponsorin käsikirja*. Suomen Urheilumuseosäätiö yhteistyössä Mainostajien Liiton kanssa.

Ejvegård Rolf, 2003. *Vetenskaplig metod*. 3 upplagan.

Hartman, Jan och Studentlitteratur. 2004. *Vetenskapligt tänkande*. Andra upplagan, 307 s.

Kahle, L. R. 2004. *Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communication*. Lawrence Erlbaum Associates.

Potrykus, K & Stegervall. 2013. *Effektmätning och svenska idrottssponsorer*. Examensarbete (Lunds Universitet).

Crouhy, Galai, Mark. 2001. *Risk Management*.

Runa Patel, Bo Davidson. 1994. *Forskningsmetodikens grunder*. Andra upplagan.

T. Bettina Cornwell. 2014. *Sponsorship in marketing, effektive communication through sports, arts and events*.

Guy Masterman. 2014. *Strategic sports event management*. Tredje upplagan.

## 6.2 ARTIKLAR OCH ELEKTRONISKA KÄLLOR

Hoek, J. Sponsorship: An Evaluation of Management Assumptions and Practices, *Marketing Bulletin*.

Tillgänglig: [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V10/MB\\_V10\\_A1\\_Hoek.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V10/MB_V10_A1_Hoek.pdf). Hämtad: 3.5.2014

Deloitte. 2013.

Tillgänglig: <http://www.deloitte.com>. Hämtad: 13.4.2014

Bank for International Settlements (Basel Committee on Banking Supervision).

Tillgänglig: <http://www.bis.org/bcbs/about.htm>

Hämtad: 22.4.2014

PWC.

Tillgänglig: -<http://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/sharpening-strategic-risk-management.jhtml>

Hämtad: 27.4.2014

International journal of sports marketing and sponsorship. 2008.

Tillgänglig: [http://www.cies-uni.org/sites/default/files/october2008\\_international\\_journal\\_sports\\_marketing\\_and\\_sponsorship\\_volume10\\_number1.pdf](http://www.cies-uni.org/sites/default/files/october2008_international_journal_sports_marketing_and_sponsorship_volume10_number1.pdf). Hämtad: 13.4.2014

Hämtad: 28.5.2014

Metso. 2013.

Tillgänglig: [www.metso.com](http://www.metso.com)

Hämtad: 22.4.2014

ENISA (European Union Agency for Network and Information Technology)

Tillgänglig: [www.enisa.europa.eu](http://www.enisa.europa.eu).

Hämtad: 19.04.2014

Yle

Tillgänglig:

[http://yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/olympiaboikotit\\_32251.html#media=32252](http://yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/olympiaboikotit_32251.html#media=32252)

Hämtad: 11.11.2014

LokalTapiola

Tillgänglig: [www.lahitapiola.fi](http://www.lahitapiola.fi)

Hämtad: 18.11.2014

Finlands Bollförbund r.f.

Tillgänglig: [www.palloliitto.fi](http://www.palloliitto.fi)

Hämtad: 19.11.2014

## **7. BILAGOR**

### **7.1 Bilaga 1, Lista på intervjupersoner**

#### **Silja Lehtinen (Elitseglare)**

OS brons, VM guld och framför allt en lång framgångsrik karriär som seglare. Hon har därför en lång erfarenhet av sponsring och samarbete med företag.

#### **Ville Peltoniemi (Sponsringsansvarig, Veikkaus Oy)**

Ansvarar för sponsringen på Veikkaus och sitter på en av de mest intressanta posterna när det gäller sponsring i Finland. Har en bra helhetsbild över området.

#### **Mika Sulin (Olympiska kommittén, Valo, Finlands Idrott r.f.)**

Jobbat med sponsring på den globala marknaden, och som generalsekreterare på olympiska kommittén och VD på Valo (tidigare SLU) har han en djup insikt i ämnet både på ett nationellt och ett internationellt plan.

#### **Eero Lehtinen (Seglare, kolumnist, författare, tränare etc.)**

Vet det mesta när det gäller segling och idrott överlag. Har jobbat som agent för flera finländska seglingsteam och vet därmed mycket om just samarbete med sponsorer.

#### **Klaus Virkkunen (Forskningschef, SponsorInsightFinland)**

Jobbar med undersökning inom ämnet sponsring i Finland och har genom företaget där han jobbar också en bra bild över all sponsring som sker i Skandinavien.

#### **Hjallis Harkimo (Sportchef och affärsman i Finland)**

Jobbat med det mesta som har med idrott att göra. Har länge varit ägare till bland annat Jokerits ishockey lag och sitter på ordförandeposten i flera finska företags styrelser. Har genom hallbyggen och business inom idrott en bättre bild över sponsringen och dess utveckling, än de flesta andra i Finland.



## 7.2 Bilaga 2, Intervjufrågor och teman (på svenska)

Hur ser du på temat ”risker med sponsring”? (fundera också bakåt i tiden, vad har ändrats?)

Vad görs i ert företag för att definiera risker och värdera dem?

Vilka risker tas upp i företag då det funderas på sponsring? (planering?)

Vilka är de ”vanligaste” riskerna man stöter på? Varför?

Finns det allvarligare risker än andra? Vilka? Hurudana?

Finns det något speciellt sätt att jämföra risker? Hur gör ni i ert företag? RISKMANAGEMENT?

Delas risker in på något sätt för att lättare kunna skilja på dem?

På vilket sätt uppmärksammas ämnet (risker) vid samarbetsförhandlingar?

Vad baseras besluten för sponsringssamarbete på?

(Tillägg: Ökad vinst? Ökad synlighet? Ökad försäljning eller varumärkeskännedom? Samhälls- och företagsansvar?)

Riskmanagement är en viktig del av verksamheten i stora företag. För att minimera risken för placeringar sprider man risken genom att investera i t.ex. flera objekt. Är detta möjligt i sponsringssammanhang? Gör företag så?

St1 har konstaterat att de inte söker framgång utan synlighet, och att skandaler som Lah-tis dopning inte nödvändigtvis behöver betyda ett slut på samarbete. Är all synlighet bra synlighet?

Vilka idrottsgrenar anser du vara mest attraktiva ur sponsrings synvinkel?

Finns det ett samband mellan stor risk och hög ROI?

Vilka grenar ger eller har gett hög avkastning på investerat kapital?

Kan du ge ett exempel på när någon risk realiserats?

(tillägg: Visste man om risken? Hade man förberett sig? Vad gjorde man för att minimera förlusten och dålig PR?)

Kan du ge ett exempel på när en idrottare gjort bort sig, men man kunnat rädda situationen tack vare ett gott förberedande arbete? Kanske det kunde vändas till ett positivt budskap?

Förekommer det att sponsorsamarbeten inleds på basen av bra känsla?

Om sponsringen baserar sig på känsla, är inte detta en risk i sig?

### 7.3 Bilaga 3, Intervjufrågor och teman (på finska)

Mitkä ovat sponsorointiyhteistyön tavoitteet Veikkauksella?!

Millainen on hyvä sponsorointikohde?!

Mitkä ovat asioita jotka tuodaan esille neuvotteluissa? Ovatko riskit tässä vaiheessa pöydällä?

Miten riskit liittyen sponsorointiyhteistyöhön määritellään yrityksessä?

Onko olemassa tapaa millä riskejä verrataan? (Mikä? Miten?)

Mitkä ovat yleisimmät riskit? (Miksi?)

Onko olemassa vakavampia riskejä kuin toiset? (Mitkä, miksi?)

Miten riskit jaoitellaan? (Riskin vakavuuden, todennäköisyyden tai muun perusteella?)

Millä tavalla riskit otetaan huomioon neuvotteluvaiheessa? Kysytäänkö sponsorointikohteelta, tehdäänkö erilaisia sopimuksia riskin toteutumisen varalta?

Mitkä riskit ovat tärkeitä huomioida suunnitteluvaiheessa?

Riskinhallinta on olennainen osa yrityksen toimintaa. Käytetäänkö sponsoroinnissa riskin levittämisen periaatetta?

St1 on todennut että näkyvyys ei ole ainoa tavoite ja että skandaali, kuten Lahden 2001 dopingtapaus ei välttämättä tarkoita sponsorointiyhteistyön loppua. Onko kaikki näkyvyys hyvää näkyvyyttä? (Miksi/miksi ei?)

Mitkä tai millaiset lajit ovat sponsoroinnin kannalta mielenkiintoisimmat? (Miksi?)

Onko yrityksillä suunnitelma riskien realisoitumisen varalle? (Millainen se on?)

Löytyykö esimerkkejä jolloin riski on realisoitunut? (Miten kävi? Miksi?)

Löytyykö esimerkkejä miten yritys on voinut pelastaa tilanteen riskin realisoitumisen jälkeen? (Miten?)

Kuinka usein päädytään sponsorointi sopimukseen fiiliksen tai henkilökohtaisten suhteiden pohjalta?

Onko ajatus silloin se että minimoidaan riskit koska objekti tunnetaan ennestään ja osataan ennakoida tilanteita?